



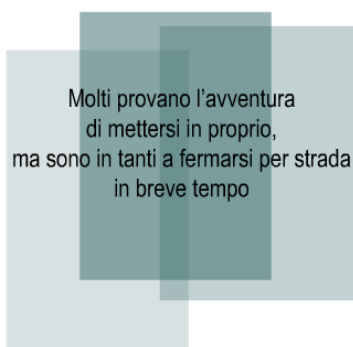
La creazione d'impresa ... in pillole!

Mini guida
sulle tappe da percorrere
per avviare un'attività di impresa o di lavoro
autonomo

Palermo, Giugno 2008

I dati statistici confermano che in tutta Italia sono in tanti a tentare la strada per mettersi in proprio, ma sono anche in tanti a “morire” in breve tempo. La rete delle Camere di Commercio ha accumulato una certa esperienza sulle tematiche della nuova imprenditorialità, esaminando il fenomeno all'interno di ogni singola realtà provinciale, ed ha approntato una serie di strumenti rivolti agli aspiranti imprenditori e finalizzati a ridurre al minimo i rischi di insuccesso.

Questa guida delinea la strada da compiersi, partendo da zero e fino ad arrivare alla creazione di un'attività di impresa. Il percorso immaginario è in salita e lo raffigureremo come una scalata ad un monte chiamato “Olimpo”.



L'obiettivo è quello di offrire agli utenti finali - aspiranti e nuovi imprenditori- - una informazione sintetica sul percorso della creazione d'impresa.

Si cercherà di evidenziare la natura dei problemi da affrontare e, nello stesso tempo, di far conoscere gli strumenti e i servizi da utilizzare durante il percorso.

Ciò che viene proposto è frutto di un'esperienza consolidata indotto ad individuare le proprie necessità, a fare un'auto-valutazione sulle proprie capacità, a pesare le proprie competenze e a quantificare le risorse di cui dispone, per sapere come e dove trovare i servizi e gli strumenti che gli consentono di passare dal concepimento dell'idea alla sua realizzazione.

L'aspirante imprenditore verrà

Un'impresa non si crea da un giorno all'altro. Per riuscirci occorre affrontare e superare una serie di ostacoli e controllare e gestire tante variabili, endogene ed esogene.



La salita, però, non può essere percorsa tutta d'un fiato: occorre procedere per tappe, immaginando che il processo di creazione di impresa sia suddiviso in una serie di fasi. Quattro sono le tappe principali per arrivare in cima alla salita, dove si trova il successo imprenditoriale. Quattro tappe, ma anche quattro comandamenti che un'aspirante imprenditore deve rispettare:

- 1. Conosci te stesso per avere successo**
- 2. Non improvvisare**
- 3. Guardati intorno**
- 4. Fai parlare i numeri**

monte OLIMPO: 4 “tappe” in vista



"Imprenditori si diventa".
E' indispensabile conoscere
i propri punti di forza e di debolezza

CONOSCI TE STESSO

Imprenditori si nasce... o si diventa, mettendo a frutto le conoscenze acquisite durante gli studi, le competenze accumulate nel percorso scolastico, le propensioni e le attitudini (*cosa so fare e cosa mi piace fare*).

Per svolgere questo particolare "mestiere" occorrono requisiti caratteriali e di personalità ben precisi: fiducia in sé stessi, forte determinazione, propensione al rischio, creatività.

Nessuno può darti la voglia e l'energia che ti servono per raggiungere gli obiettivi che ti sei posto; nessuno può trasferirti la passione per la tua attività lavorativa o la disponibilità a dedicarvi tutto il tempo di cui essa necessita.

Risorse personali

Da dove devi partire, quindi, per fare un'impresa? Da te stesso, prima di tutto!

Un'analisi interiore delle tue attitudini e delle tue capacità è fondamentale, per poi misurarti con la realtà. A una prima individuazione di desideri ed interessi va aggiunta poi quella delle tue capacità e delle tue competenze. A "cosa voglio fare" devi aggiungere "cosa so fare". È solo sommando queste due variabili che potrai individuare i tuoi punti di forza, cioè le risorse sulle quali potrai fare leva per raggiungere il successo e per ridimensionare e tenere a bada i punti di debolezza e i tuoi limiti. Conoscere i "punti critici" aiuta a individuare se e in che modo potrai migliorarti. Guardati dentro, interrogati sulle tue aspettative, analizza le tue capacità, prendi coscienza dei tuoi limiti: è un'operazione fondamentale per partire con il piede giusto, anche se non è un'operazione sempre facile.

Ti può essere d'aiuto utilizzare un test di auto-valutazione e fare un bilancio di competenze, finalizzato ad approfondire la conoscenza delle tue potenzialità, a far emergere interessi, motivazioni, attitudini, vincoli e limiti per misurarti realisticamente con l'essere/diventare imprenditore.

Può essere importante anche dare un'occhiata alle caratteristiche di chi, prima di te, ha avviato un'impresa.

Ci sono molte ricerche recenti sui profili e le caratteristiche dei neo-imprenditori e degli imprenditori, suddivisi per settori di attività economica e per territorio di appartenenza.

Competenze

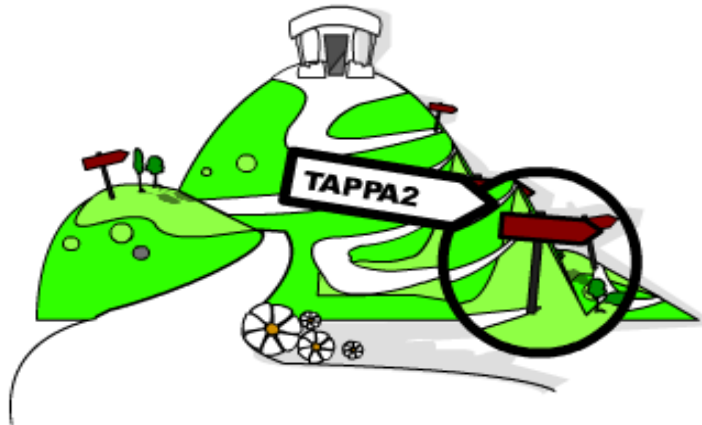
Accanto a qualità intrinseche bisogna considerare che per avviare un'impresa con buone basi, occorrono anche competenze tecnico-professionali aggiornate e competenze gestionali di tipo commerciale, amministrativo, contabile e finanziario. Parole d'ordine sono dunque informazione e formazione



continue, soprattutto in un mercato, come quello attuale, che come via per il successo ha quella dell'innovazione permanente.

Organizzano corsi gratuiti enti pubblici e associazioni.

Ma a cosa può servire un corso di formazione orientato all'avvio di impresa? Ad esempio, a redigere un business plan, ossia il documento che descrive l'idea imprenditoriale e ne permette la valutazione da parte dei soggetti economici interessati (finanziatori, clienti, soci, mercato).

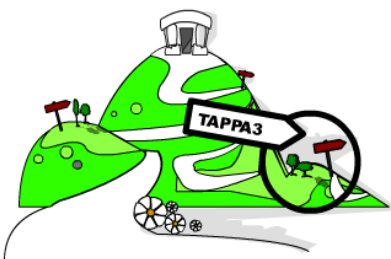


La salita continua, le difficoltà si sommano:
il bisogno di **pianificazione**; i mercati
di sbocco; il **rischio**; il "burosauro"...
...saranno questi gli ostacoli da superare

amministrativi da porre in essere per la costituzione dell'impresa, capire in che modo organizzarla e gestirla, individuare il mercato di approvvigionamento e di sbocco, impostare la politica commerciale a partire dal giusto rapporto di vendita prezzi/servizi, reperire le risorse finanziarie che occorrono. Ti sembra poco?

Tecnicamente si parla di business plan o piano d'impresa: è il documento che contiene le risposte ad una serie di domande fondamentali per chi vuole avviare un'impresa:

- Cosa produrre?
- Come produrre: con quale organizzazione?
- Per chi produrre: chi comprerà i miei prodotti?
- Come vendere: come proporsi sul mercato?
- Quanti soldi servono?
- Quanto si può guadagnare?



Appena svoltata la curva, dobbiamo rispondere ad alcune domande:

- A chi vendere?
- Cosa vendere?
- Come produrre?
- Perché i clienti dovrebbero scegliere i miei prodotti?

GUARDATI INTORNO

Il tuo nuovo padrone: il cliente

Di solito chi vuol mettersi in proprio sogna di “non avere padroni”. Il che si rivela, appunto, un sogno, perché l'aspirante imprenditore si trova ben presto di fronte ad un nuovo padrone, esigente e spietato come nessuno: il cliente.

Prima di vendere qualcosa, devi sapere chi è e cosa desidera il tuo cliente: per arrivare alle sue tasche, devi partire dai suoi bisogni e dalle sue aspirazioni. Non c'è venditore o mago pubblicitario al mondo in grado di vendere petrolio agli arabi, o ghiaccio agli esquimesi. Pertanto: non vendere ciò che vuoi produrre, ma **produci ciò che puoi vendere!**

Dove trovare informazioni utili?

Una mano a individuare le più significative opportunità di mercato sul tuo territorio te la possono dare:

- ⇒ le ricerche ed i rapporti prodotti annualmente dagli Uffici Studi delle Camere di Commercio e dalle Unioni Regionali delle Camere di Commercio d'Italia;
- ⇒ l'Atlante della competitività delle province italiane elaborato dall'Istituto Tagliacarne (www.unioncamere.it/Atlante/Index.htm).

Usando queste informazioni potrai compiere una prima selezione degli ambiti di mercato competitivamente più attraenti.



Rischio sì,.. ma calcolato !

Non esiste impresa senza rischio: l'eventualità che qualcosa non vada per il verso giusto è correlata con l'idea stessa di mettersi in proprio. Stai, infatti, per creare qualcosa che prima non esisteva: come puoi pensare di sapere come andrà a finire? Puoi cercare di elencare le variabili e le condizioni che potrebbero verificarsi, ma non puoi evitare che si verifichino.

Il rischio non è eliminabile, ma è tuttavia calcolabile.

È opportuno che “misuri” quanto rischio contiene il tuo progetto: ciò ti permetterà non

solo di valutare le tue probabilità di successo, ma anche di cominciare a riflettere su quali e quante siano le decisioni che dovrai prendere per avviare la tua impresa: dove localizzarla, quali beni o servizi produrre, con quanto personale, da quali soci potrai farti sostenere, da quali fornitori potrai acquistare ciò che ti serve per produrre, a quali clienti potresti vendere i tuoi prodotti.

Insomma, devi raccogliere informazioni preliminari per iniziare ad abbozzare il tuo business plan e compiere un primo studio di “fattibilità”.

Per far questo, oltre alle informazioni disponibili presso le Camere di Commercio, possono essere utilizzati:

- ⇒ il software ULISSE per la valutazione del rischio di impresa
- ⇒ il portale “Servizi per le imprese e il territorio”.

Quello che avrai raccolto, ti sarà molto utile più avanti, per affrontare l'ultimo tratto della salita, il più difficile: la redazione del bilancio previsionale.

Il campo di battaglia

Anche nel momento in cui cominci a buttar giù il tuo progetto d'impresa, è bene che ti informi per capire come l'avvio dell'attività è stata vissuta da altri imprenditori. Vi sono banche dati disponibili presso le Camere di Commercio, e consultabili anche in Internet, che ti permettono di capire quali

sono le principali difficoltà incontrate nella fase “neonatale” e quindi di prepararti in maniera più consapevole.

Ora si tratta, anzitutto, di approfondire l'indagine di mercato. Devi ragionare in termini di sistema competitivo: in sostanza, tieni presente che il mercato in cui hai in mente di operare non è rappresentato solo dai clienti. Altri soggetti lo popolano (ad esempio i concorrenti, i fornitori...), e con la loro forza sarai costretto a fare i conti.

Un'altra riflessione fondamentale che devi fare è che non vendi solo un prodotto. Tu vendi i bisogni che i tuoi clienti devono soddisfare acquistando quel prodotto: vendi la qualità, il prestigio, la varietà di scelta, l'assistenza nella fase di acquisto, l'assistenza dopo l'acquisto e altro ancora.

Insomma, per dirla in due parole, quello che vendi è un “sistema-prodotto”.

Alcuni di questi fattori possono risultare veramente importanti per il decollo della tua attività.

Quali sono i tuoi fattori critici di successo?

Devi scoprirlo!

Ad esempio, nel settore della distribuzione commerciale, fattori di successo sono il prezzo, la qualità del prodotto, l'assistenza post-vendita.

Come schierarsi sul campo di battaglia

Ma a cosa ti serve conoscere i fattori critici di successo? Poniamo, ad esempio, di voler aprire una sartoria e di aver individuato i fattori critici di successo del settore: la qualità del servizio, il prezzo, la puntualità nella consegna dei capi e i tempi di attesa per la realizzazione di abiti su misura, le riparazioni etc. È chiaro che non puoi pretendere di avere la stessa forza su “tutti i fronti”, di essere il primo in tutto. Devi allora renderti conto di quali potranno essere, rispetto ai fattori di successo, i tuoi “punti di forza e di debolezza”, non dimenticando che essi non saranno tali in assoluto, ma in relazione alle abilità ed ai difetti della concorrenza. Nella tua futura sartoria si potrebbe riscontrare che il personale specializzato è particolarmente bravo. Sarà questo, allora, un tuo punto di forza. Bravo ma, proprio per questo, da pagare bene. Da qui prezzi più alti di quelli della concorrenza. Ecco un tuo punto di debolezza.

Conoscere quali sono i tuoi pregi ed i tuoi difetti principali ti servirà, in sostanza, a mettere a fuoco delle strategie compatibili con le tue possibilità: se la tua sartoria facesse una campagna pubblicitaria vantando prezzi imbattibili, ad esempio, commetterebbe un tragico errore. Avrebbe certo un maggior successo spiegando ai potenziali clienti che spendere un po' di più per avere un buon servizio può essere un ottimo affare.

Iniziare a definire le combinazioni prodotto/mercato/tecnologia attorno a cui costruire la tua nuova impresa, valutare razionalmente le dimensioni della tua offerta, in termini di prezzi e di volumi di produzione ti sarà utile quando affronterai l'ultimo tratto della salita, cioè quando dovrai redigere i bilanci previsionali del business plan.

Costruisci la tua azienda

Hai risposto alle domande “a chi vendere” e “cosa vendere”. Ora devi pensare anche a “come produrre quello che vuoi vendere”.

Ogni azienda è composta da quattro ingredienti base:

1. risorse materiali (locali, mobili, macchinari, attrezzature, materie prime);
2. risorse umane (personale)
3. risorse immateriali (competenze, tecnologie);
4. mezzi finanziari.

Le scelte da compiere sono numerose e delicate. In particolare, dovrai stabilire:

- se costituire la struttura ex novo oppure se acquisirne una che già esiste;



- quale dimensione darle;
- dove localizzarla;
- come organizzare i fattori produttivi;
- che veste giuridica scegliere.

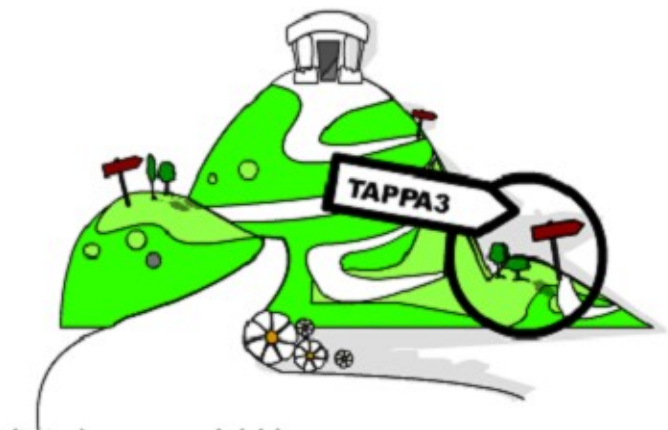
A questo fine, è opportuno consultare tutti quegli strumenti informativi e bibliografici che ti aiutino a capire quali sono le caratteristiche strutturali delle neo-imprese già avviate e le modalità secondo cui sono organizzate le principali funzioni. Dovrai poi, risolvere i problemi giuridico-amministrativi che riguardano la scelta della forma giuridica.

Nel labirinto della burocrazia

Sei quasi in cima, ma attenzione, c'è ancora uno scoglio da superare: la burocrazia con le sue trappole è in agguato. Occorre informarsi riguardo alle eventuali autorizzazioni necessarie per svolgere l'attività.

Come è noto, in Italia le procedure amministrative costituiscono un vero e proprio labirinto. Devi trovare le informazioni giuste sulle varie licenze ed autorizzazioni necessarie per avviare l'attività e gli enti preposti al rilascio di questi atti (Camera di Commercio, Comune, Regione, ASL, Vigili del Fuoco, SUAP - Sportello Unico Attività Produttive).

Le informazioni relative all'iter amministrativo da compiere per avviare la tua impresa ed alle autorizzazioni necessarie per svolgere la tua attività, puoi trovarle sulla banca dati Filo di Arianna, presso le Camere di Commercio.



FAI PARLARE I NUMERI

Secondo una massima antica “i fatti sono il tribunale delle idee”. In questa ardua salita che rappresenta idealmente il processo di creazione di un’impresa, si usa dire - parafrasando la massima - che “i numeri sono il tribunale dell’immaginazione”.

Nella tappa precedente hai ipotizzato il volume di beni da produrre e le quantità di fattori produttivi da utilizzare. Ora devi verificare se le tue ipotesi stanno in piedi dal punto di vista economico e finanziario. L’unico modo per farlo è “dare la parola ai numeri”, elaborando un bilancio preventivo. Tale documento completa la redazione del business plan e consente di verificarne la reale fattibilità e convenienza.

In sostanza tutte le scelte inerenti ai diversi componenti della struttura aziendale ed al livello di attività operativa devono essere tradotti in termini quantitativo-monetari, attraverso una serie di prospetti di stato patrimoniale e di conto economico. Questi devono individuare, su un orizzonte di almeno tre anni, l’entità degli investimenti da porre in essere, dei finanziamenti da reperire, dei flussi di cassa generati durante l’esercizio dell’attività.

A questo punto, senza adeguati strumenti, la salita diventerebbe una scalata di sesto grado. La redazione del bilancio preventivo infatti è un processo articolato e caratterizzato da una intrinseca complessità tecnica.

A questo fine puoi rivolgerti al tuo consulente di fiducia, alle Associazioni di riferimento per il settore di attività, alla tua Camera di Commercio, dove puoi trovare supporti e aiuti per la redazione del business plan.

Le risorse finanziarie

Il problema finanziario è tanto evidente quanto delicato da affrontare e risolvere. Per prima cosa dovrai stimare con ragionevole approssimazione di quanti soldi avrai bisogno per fare quello che hai deciso. Una volta stabilito quanti soldi ti servono e per che cosa, dovrai metterti alla ricerca delle fonti di finanziamento più appropriate e più convenienti. Dovrai valutare le proposte che le banche presenti sul territorio in cui vivi effettuano a chi vuole avviare un’attività di impresa; dovrai selezionare fra le agevolazioni finanziarie disponibili a livello comunitario, nazionale e regionale, quelle più adatte a rispondere alle esigenze specifiche della tua impresa.



L'ultimo tratto è anche il più difficile:
verificare che le **scelte** compiute
siano **compatibili** con le **condizioni**
di **equilibrio economico-finanziario**

IL PUNTO DI ARRIVO

Siamo giunti in cima. Possiamo tirare un po' il fiato: ma non troppo. Per quanto chiaro e schematico sia stato il percorso, ti sarai accorto che ti mancano ancora tante competenze per riempire le "zone oscure" del piano d'impresa e per lanciarti nel vero e proprio avvio dell'attività. Ma questo non deve spaventarti o indurti a rinunciare all'idea: per colmare le tue carenze conoscitive puoi sempre partecipare a corsi di formazione su determinate tematiche aziendali o avvalerti della consulenza personalizzata di esperti. È importante però avere sempre ben presente il quadro complessivo di cosa significhi fare l'imprenditore: solo così potrai valutare e decidere i passi migliori da fare per guidare la tua impresa.

...Riassumendo: per aprire le porte della tua impresa...

Sai cosa produrre e vendere?

- ⇒ quali sono i prodotti/servizi che intendi offrire?
- ⇒ sono innovativi o tradizionali?
- ⇒ la loro possibilità di vendita è legata ad una moda passeggera?

Sai a chi vendere?

- ⇒ quali e quanti possono essere gli acquirenti dei tuoi prodotti/servizi?
- ⇒ quanti prodotti/servizi acquisteranno i tuoi clienti?
- ⇒ sono clienti occasionali o abituali?
- ⇒ sono una massa o un'élite?
- ⇒ la tua clientela è locale, nazionale o internazionale?

Come ti proponi sul mercato?

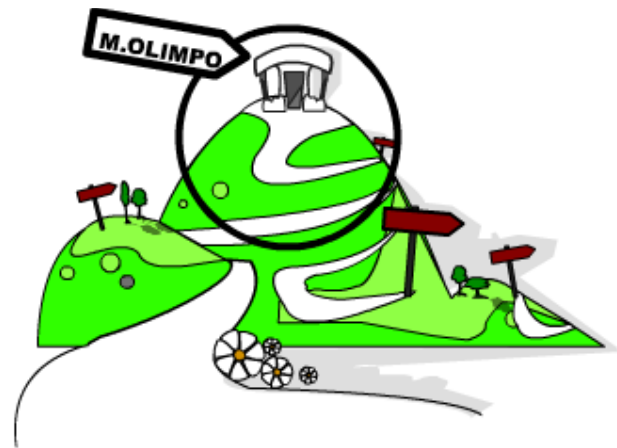
- ⇒ a quale prezzo possono essere venduti i tuoi prodotti/servizi?
- ⇒ come possono essere pubblicizzati?
- ⇒ dove e come si possono vendere i tuoi prodotti/servizi?

Sai come organizzarti?

- ⇒ qual è la produzione annua stimata?
- ⇒ quanti e quali macchinari e attrezzature sono necessari per realizzarla?
- ⇒ quanto spazio ci vuole per produrre?
- ⇒ servono dei mezzi di trasporto?
- ⇒ per produrre, devi acquistare prodotti/servizi da terzi?
- ⇒ vendi i tuoi prodotti direttamente al consumatore o devi fare riferimento a intermediari commerciali?
- ⇒ di quanto personale hai bisogno?
- ⇒ pensi di gestire l'attività da sola o devi contare su soci?
- ⇒ di quali autorizzazioni e adempimenti amministrativi hai bisogno per avviare l'attività?

Quanti soldi ti servono?

- ⇒ quanto costa avviare l'attività?
- ⇒ con quale scadenza pagheranno i tuoi clienti?
- ⇒ quando pagherai tu i fornitori?
- ⇒ per quanti mesi potrà durare la tua autonomia finanziaria?
- ⇒ chi può finanziarti?
- ⇒ hai le garanzie sufficienti per richiedere un prestito?
- ⇒ puoi utilizzare dei finanziamenti locali, regionali, nazionali o europei?



Siamo arrivati in cima.
La strada da fare però è ancora tanta.
Le **competenze** per lanciarsi nel vero e proprio avvio dell'impresa **non sono complete**, infatti...

Quanto puoi guadagnare?

- ⇒ a quanto ammontano i costi di gestione?
- ⇒ quanti prodotti/servizi dovrai vendere per coprire i costi di gestione?
- ⇒ quanti prodotti/servizi potrai vendere nell'arco di un anno?
- ⇒ qual è la differenza fra i ricavi e i costi?

A CHI RIVOLGERSI?

Questo percorso guidato ti ha permesso di prendere confidenza con i tanti problemi legati all'avvio di una nuova impresa. Per approfondire tutti questi aspetti e per consultare software e banche dati, puoi rivolgerti alla Camera di Commercio della tua provincia.



Un aiuto concreto lungo tutto il percorso
imprenditoriale ti viene offerto dalla tua
Camera di Commercio.

Questa Guida è stata realizzata nell'ambito del Progetto di Alternanza Scuola - Lavoro, Fondo di
Perequazione annualità 2005.